

2019年度活動報告
プロジェクト健全化研究会成果報告書

2020年3月末日
プロジェクト健全化研究会
(アドバンスト研究会)



一般社団法人 日本情報システム・ユーザー協会
Japan Users Association of Information Systems

はじめに

世は、コロナウイルスの影響でほぼパニック状態に陥っています。感染原因となる人々の接触を減らすため、JUASの成果報告会もネット配信に変わり、この報告発表も恐らくはネット等を通じてお届けすることになると思われます。

プロジェクト健全化アドバンスト研究会は、広義にはコミュニケーションの改善を意識した取り組みであり、可能であれば、報告発表も報告会参加者との双方向でのやり取りを交えて行いたいところなのですが、このような状況では止むを得ません。ひとまずは拙いネット配信と資料の閲覧によって、当研究会の雰囲気을推し量っていただければ幸いです。

よろしくお願い致します。

プロジェクト健全化アドバンスト研究会

目次

1. 活動経緯
健全性についてのこれまでの研究成果
2. 今期の活動
アドバンスト研究会の今期の議論
3. 今後の方向性
これからのITと健全性

1. 活動経緯

「JISAプロジェクト健全性研究会」など

研究会の沿革

「プロジェクト健全化研究会」は、JISA(一般社団法人情報サービス産業協会)標準化部会の健全性評価指標WGを起点として、2010年から継続して活動している。

- 2010年8月31日JISA標準化部会に健全性評価指標WG設置
 - 「顧客満足度調査」の研究から、人間視点の「健全性」に焦点
 - 個社における実績を踏まえ、検討のスコープをプロジェクトの健全性評価指標とし、検討範囲をITプロジェクトでのシステム開発中心とする
 - ITプロジェクトのステークホルダー(利用者、発注者、受託者)の視点からどうあれば満足に至るのかを洗い出し、それをベースに整理や見直しを行い「プロジェクト健全性評価指標」を体系化を行う
 - 健全化活動の鍵となる探索ポイント(キープローブ)について、評価指標と評価尺度を定義し、チェックリストの例などを作成する
- 2012年7月20日に「プロジェクト健全性評価指標」を公表
 - SPES2014(JISA技術シンポジウム)などで講演
 - 2014年、2018年に上記指標の利用ガイドラインなどを公表
- 2018年5月JISA研究会からJUASアドバンスト研究会に移行

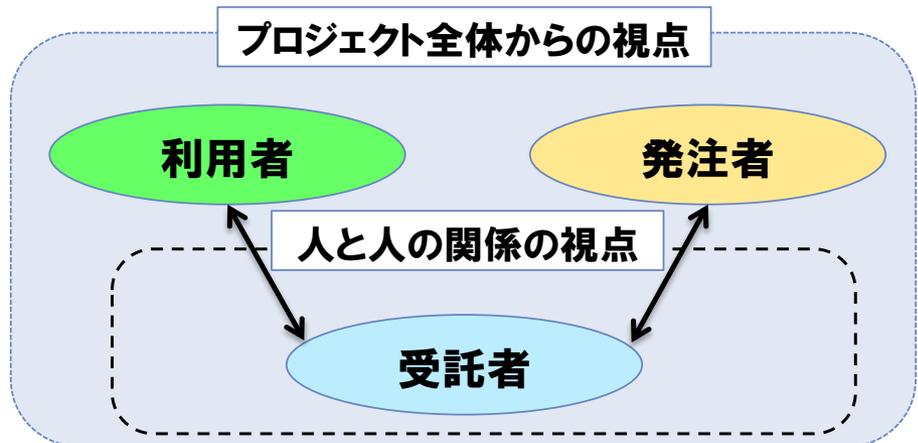
プロジェクト健全性とは・・・

- ステークホルダ同士がお互いの状況や立場を理解・尊重し、協働してWinWinの関係を保ちながらゴールを目指し、全員が満足すること。

プロジェクト健全性とは・・・
ステークホルダ同士がお互いの状況や立場を理解・尊重し、協働してWin-Winの関係を保ちながら、プロジェクトのゴールに向かって進み、最後には全員が満足するということであり、その状態を『プロジェクトが健全である』と呼び、その様子を『プロジェクト健全性』と定義する。

プロジェクト健全性評価指標
プロジェクトに参与する全ステークホルダが、Win-Winの結果を得るにはどうすれば良いかという視点で評価を行う。評価対象は、ステークホルダの行動や満足度、開発段階の成果物や開発終了時の最終成果物である。それらを各ステークホルダの視点から特定の指標で評価する。この特定の指標がプロジェクト健全性評価指標である。

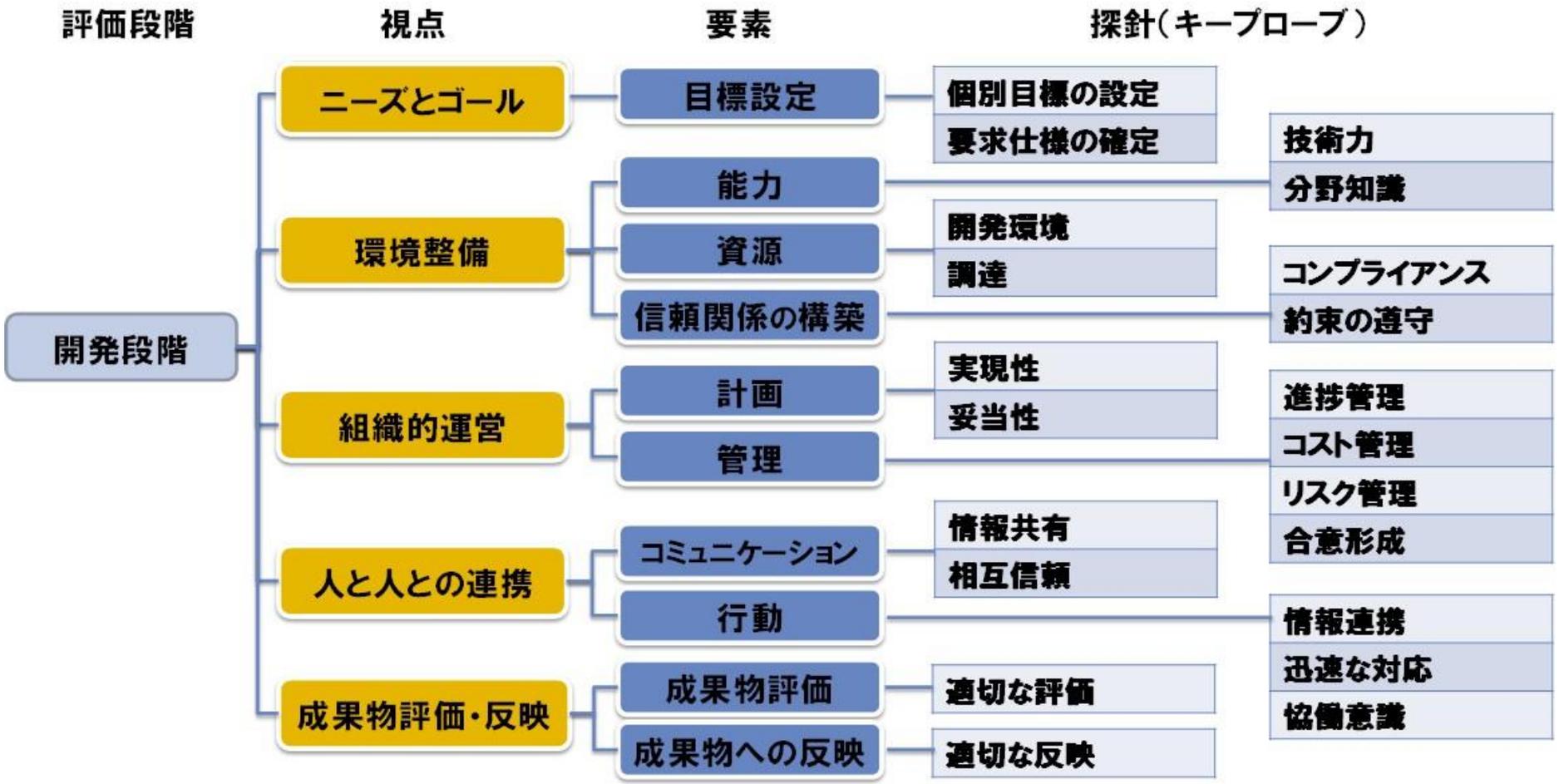
プロジェクト健全性の概観と視点



- プロジェクト全体を眺めると、様々な工程で多くのステークホルダ(利用者、発注者、受託者)が連携し合って成り立っている。
- プロジェクトの全体的な視野に立ち、加えて人と人の関係という視点からプロジェクトが健全に遂行されているか否かを評価することが、プロジェクトの真の改善に繋がり、その効果として成果物品質の向上、コスト削減、納期遵守が期待できる。
- ステークホルダー間の関係が健全であれば、たとえ途中で問題が生じても協働して解決できる可能性が高まり、その良好な状態をプロジェクトの全期間に渡って保つことでゴールの達成が限りなく近くなる。

初期の活動成果 評価指標:キープローブ

- 健全性の評価指標では、「視点」「要素」「探針（キープローブ）」と3つの階層で評価指標を定義した。



初期の活動成果 健全性評価イメージ

- 健全性評価では、視点レベル、要素レベルなど各階層レベルで、ステークホルダ(発注者・受注者等)の認識する評価指標の値を求め、比較検証することにより、プロジェクトの健全性可視化を模索した。

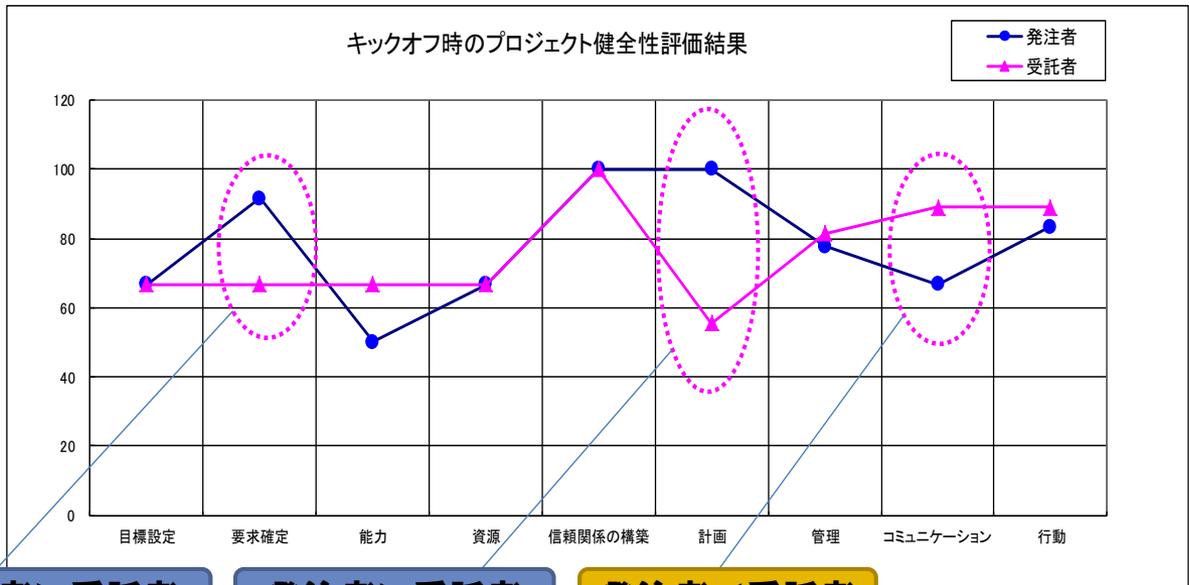
健全性評価の結果を要素レベルで比較した例です。

要素別	目標設定	要求確定	能力	資源	信頼関係の構築	計画	管理	コミュニケーション	行動
発注者	66.7	91.7	50.0	66.7	100.0	100.0	77.8	66.7	83.3
受託者	66.7	66.7	66.7	66.7	100.0	55.6	81.5	88.9	88.9

■「要求確定」
●発注者 > 受託者
➢受託者は、要求確定に不足を感じており、発注者とは認識が合っていない。

■「計画」
●発注者 > 受託者
➢計画について、受託者が課題を認識しているが、発注者とは認識が合っていない。

■「コミュニケーション」
●発注者 < 受託者
➢発注者が情報連携に不足を感じている。



発注者 > 受託者

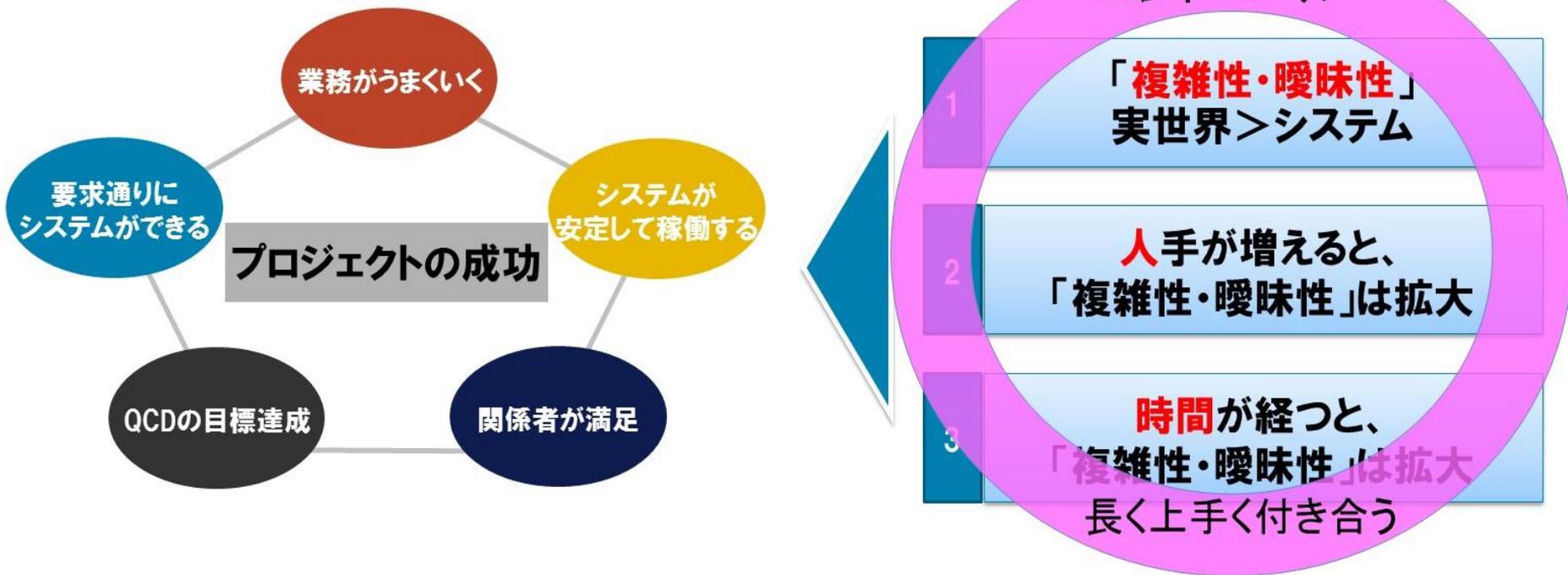
発注者 > 受託者

発注者 < 受託者

中期の活動成果 プロジェクトの成功に向けた評価

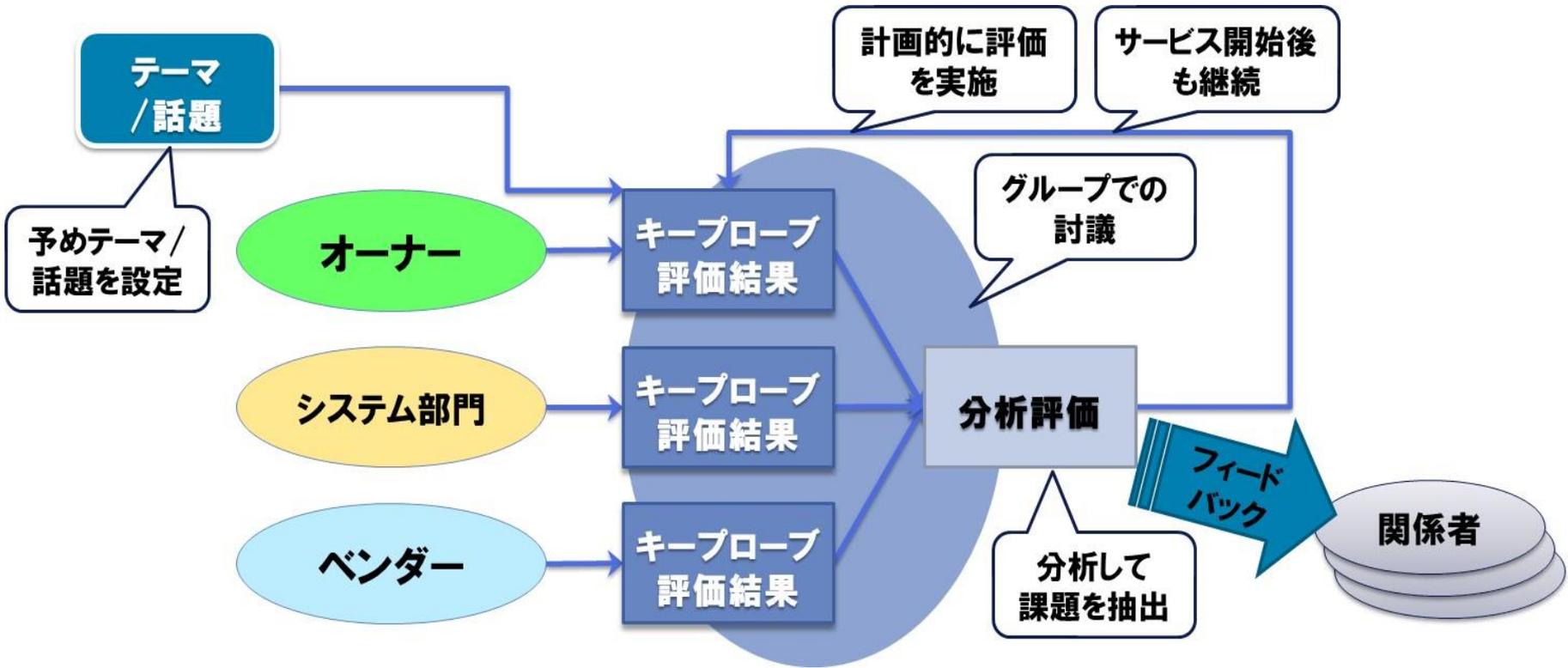
- 中期（2015年度以降）では、「プロジェクトの成功」を広義に捉え、健全性評価を成功に向けたコントロール状況を評価する活動と捉え、評価指標のあり方だけでなく分析評価の進め方等を議論・検討した。

プロジェクトの成功と評価すべき課題に関するイメージ



中期の活動成果 評価活動の概観

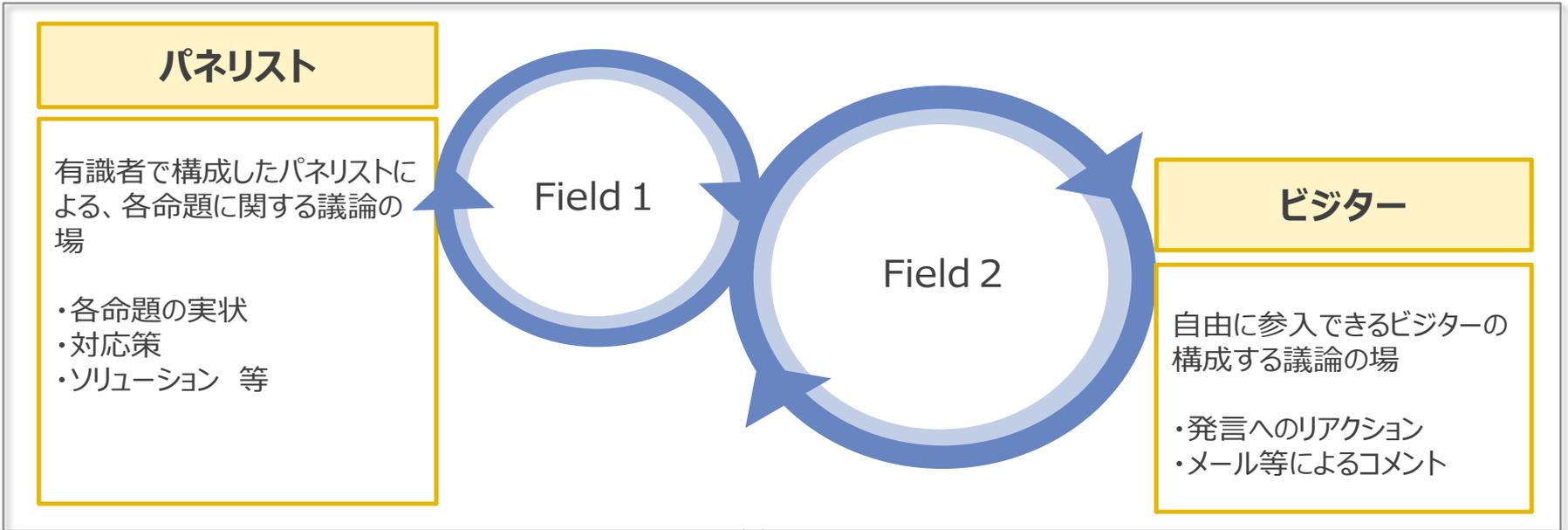
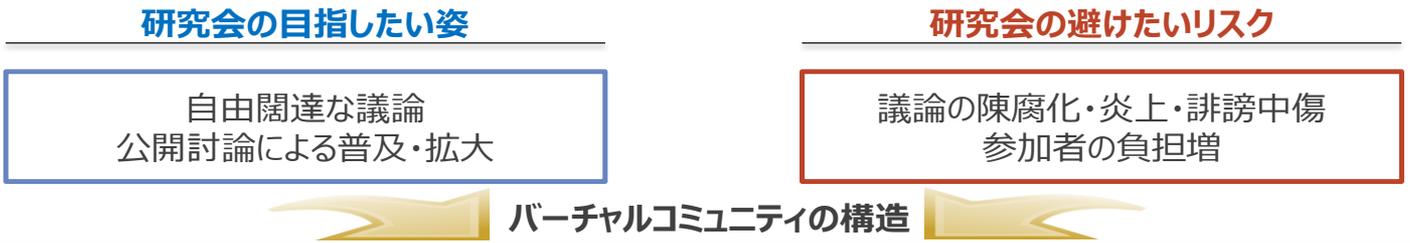
- 中期における評価活動では、キープローブを定性的評価の観点として各ステークホルダの意識を探索し、共有すべき課題を抽出して関係者へのフィードバックを繰り返すことで、組織として健全性を捉えていくことを検討した。



2018年度活動成果 バーチャルコミュニティ

- 昨年度の活動では、共有すべき課題を模索する実験として、Facebook上に健全化について議論するサイト（バーチャルコミュニティ）を作成しネットを通じた討論を試行した。

研究会の目指したい姿と避けたいリスクの調和をとるため、バーチャルコミュニティは、SNSの機能を活用し、パネリストを中心としたField 1 とビジターの参加するField 2 の2つのディスカッションフィールドで構成します。



2018年度活動成果 直接的指標の弊害・アンケート

- 今日の課題の一つとして「採算や効率(生産性)のような直接的指標ばかりを追い求めること」を挙げ、その弊害についてアンケートを実施した。こうした調査結果も、健全化について考えるヒントに加えることを考えている。

実態との乖離

短期指向

近視眼的判断

上位者の知見不足による擾乱

本質との乖離

案件選定のミス

リスク顕在化

評価マンネリ化形骸化

情報収集の負荷上昇

本来“品質”の低下

あるべき品質の低下

中長期での品質低下

品質の低下

機能不足・利便性低下

有用な知見の喪失

手戻りの発生

ヒトや信頼のトラブル

要員の健康阻害

メンタルヘルスの阻害

モチベーション低下

コミュニケーション喪失

顧客の信頼喪失

顧客との認識不一致

2. 今期の活動

2019年度JUASアドバンスト研究会

今期の活動の流れ

- 事例研究。その前に“健全化”定義の再検討。
 - 「プロジェクト健全化研究会」のテーマである“健全化”及び“健全性”については、様々な場で話をし、その志については賛同を得られるものの、内容の具体化にあたってはなかなか方向性が絞り切れず苦勞してきた。
 - 前述のように初期は顧客満足度から派生して健全性指標の確立、その後、健全性に係る評価活動の枠組みの検討、そして、JUASに場を移した昨年度からは、プロジェクト及びIT組織における健全化に関する事例研究と様々な観点から活動を継続してきた。
 - 今期は上記の流れを受けて、事例研究を中心にするという方針を立てたが、事例を調査するにあたって、インタビューに「“健全化”とはどういった取り組みを指すのか」ということを明解に説明できないとインタビュー自体が成立しないのでは？ということに行き当たり、改めて“健全化”とは何かの再定義について議論することになった。

“健全化”とは何か？の仮説

- それぞれの“健全化”アプローチ

- “健全化”について様々な場で話す際、はじめはとっつきにくい話になり易いものの、しばらく話すと“健全化”を目指す主旨は概ね理解してもらえる。このことは、多くの人の頭に改善すべき“不健全”な状況のイメージがあるからではないかと思い当たった。“健全化”とは何らかの“不健全さ”を改善しようとするものであり、行う改善活動の重さを図る尺度が“健全性“ということなのではないか。だとすれば“健全化”がとっつきにくい概念であっても“不健全“ならとっつけるのではないかということである。
- つまり改善したい”不健全“とは何かを問えば、それぞれの人の認識が確認できることになる。例えば、コンプライアンスが保たれないことを”不健全“と感じる人もいれば、プロセスが確立しないこと、成果が不明確なこと、独創性がないこと、皆が楽しんでいないこと、皆が能天気なことなど、実に多様な”不健全“が想像できる。
- “健全化”は多種多様なものと認め、それぞれの“不健全”に対してそれぞれの“健全化”があるとして、それを捉えるアプローチを考える。

それぞれの“健全化”を捉えるプロセス

- はじめは、それぞれの“不健全”を可視化

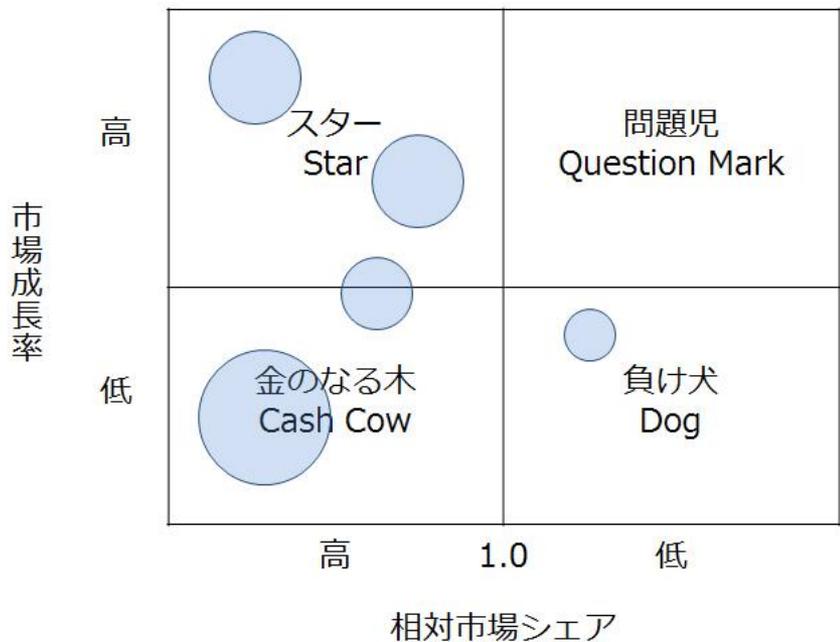
それぞれの人にそれぞれの“健全化”があるとし、発端となる“不健全さ”を可視化(言語化)して、そのうえに取り組み等の議論を組み立てれば、健全化の議論が進むのではないかということにして、“健全化”キャッチアップのプロセスを考えた。

- 何を”不健全“な状態と捉えるか言葉にする
 - ”不健全“が改善されていく過程を表すために、縦横2つの軸を設定する
 - 2軸はなるべく干渉し合わないよう設定する
 - 改善の方向を決め(例えば右上)、直行する2軸でフィールドを定義する
 - フィールド上に“不健全”な現状を描いてみる
 - 左下に固まる場合や各象限毎に事象が異なるケース等がある
 - 現状を改善の方向に変えていくストーリーを考える
 - ストーリーを具体的な取り組みなどにして、フィールド上に書き込む
 - これでできたものを“健全化”マップと呼んでみる
- さあ、やってみよう！

ちなみに・・・身近な“健全化”マップの例

- PPMは、“健全化”マップ？

2軸で語る代表例として、PPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)も、「製品が売れないような状況や要因」を“不健全”と捉えたときの“健全化”マップと言えるかもしれない。



<各象限の解釈>

- ◆ スター
花形事業
- ◆ 金のなる木
キャッシュの供給源
- ◆ 問題児
競争に負けている有望市場
- ◆ 負け犬
将来性からは撤退市場

出所:グロービス知見録

“健全化”マップに関する議論 ①テーマアプローチ

- ここから、研究会における“健全化”マップに関する議論を再現する。

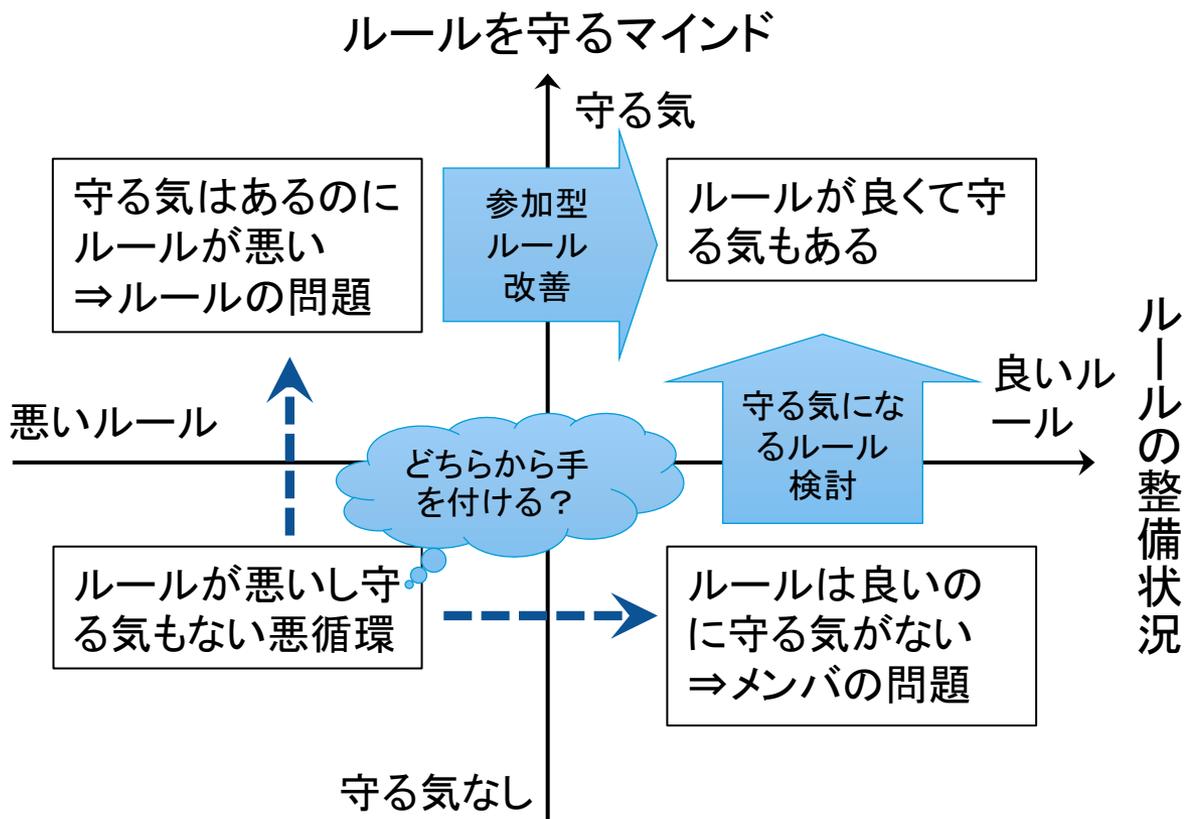
“健全化”マップ作成の具体的なアプローチをいくつか紹介する。
はじめは、検討するテーマを一つ設定して、マップを作成していくパターン。
ここでは、今日的に健全化が課題になりそうなテーマとして

- ・コンプライアンス
- ・品質改善
- ・DX(デジタル・トランスフォーメーション)

を対象に展開を試行した。

「コンプライアンス」に関する健全化マップ

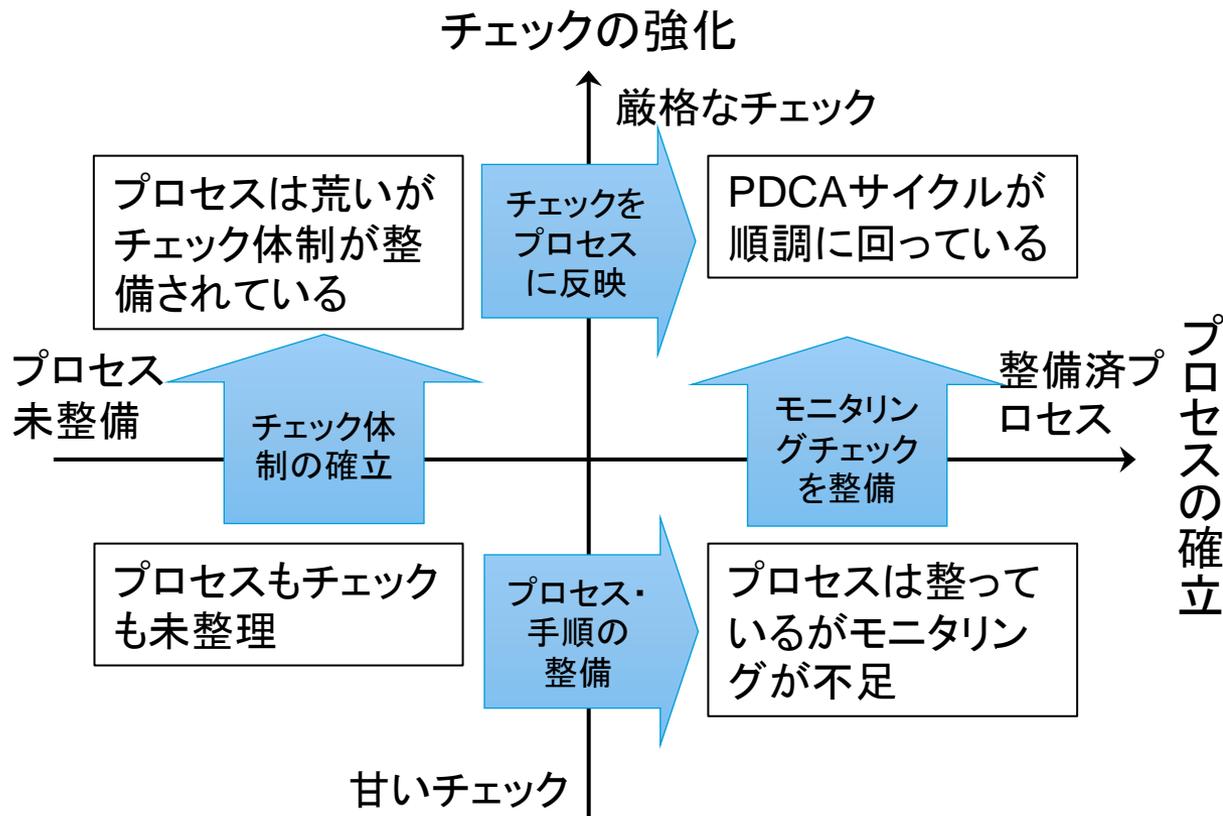
コンプライアンスに関する不健全とは、ルールを守らないことが常態化していることと思われる。縦軸にルールを守るマインド（気）を、横軸にルールの整備をとる。



コンプライアンスのマップでは、メンバの気持ちとルールの2つの改善対象が現れている。このどちらから手を付けるかが対応初期の課題と考えられる。また、良いルール悪いルールとは何かを明らかにして、守るマインドとの兼ね合いを検討することが改善＝“健全化”のポイントになると思われる。

「品質改善」に関する健全化マップ

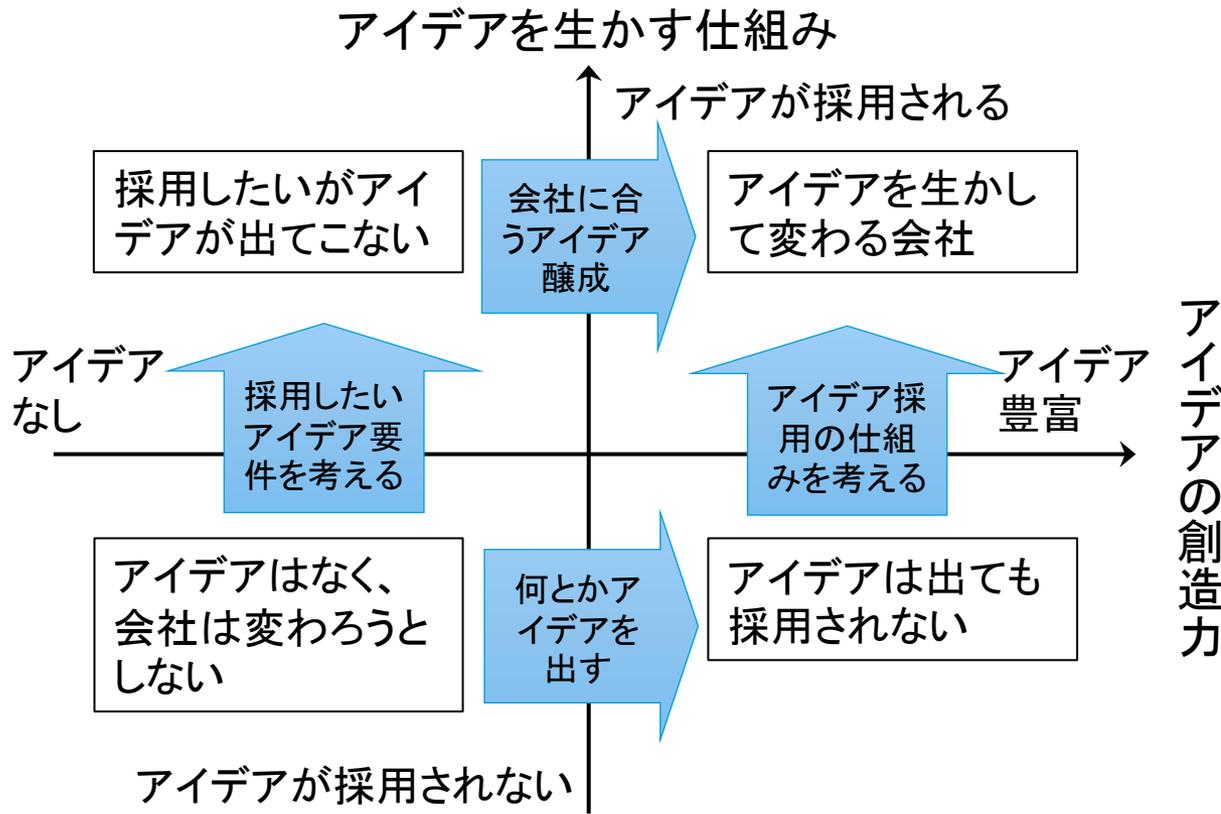
品質改善については、プロセスを整備してPDCAサイクルを回すのが一つの定形であると思われる。この伝で縦軸にチェックの強化を、横軸にプロセスの確立をとる。双方を満たせばPDCAサイクルが回ると考える。



品質改善のマップでは、プロセスの確立とチェックの強化を2軸で捉えることで改善活動を一般化して表している。また、モニタリングや監査（オーディット）の在り方を考えることもできる。このマップは、比較的定番で他でも応用できる可能性が高い。

「DX(デジタル・トランスフォーメーション)」に関する健全化マップ

やや大胆に、DXを進めるためにはビジネスと新技術を結びつけるアイデアが不可欠だという仮説を置いて考える。縦軸にアイデアを生かす仕組み、横軸にアイデアの創造力をとる。



アイデアを採用するには予めアイデアが創造されなければならないことから、このマップでは2軸が独立できていないという欠点がある。ビジネスと新技術を結びつけるアイデアを生み出す能力が原点になり、そのための知恵やヒトを確保することが基本になるが、仕組みの改善を並行しするやり方も考えられる。

“健全化”マップに関する議論 ②構造化アプローチ

- 研究会では、“健全化”マップに関して、他のアプローチも検討した。

“健全化”の対象を構造的に捉え、軸の候補をいくつか抽出し、そこからマップのフィールドをデザインしていくアプローチが考えられる。例えば、「企業」に代表されるような組織をイメージすると、組織の階層毎に求められる命題の違いから異なる軸を設定することが考えられる。

- ・企業経営
- ・組織の性格
- ・個人の指向

これらの階層を対象にいくつかの軸を設定してみた。

「企業」に関する健全化検討軸

「企業」の健全化を考える上での、各階層における検討軸の例を示す。

A
企業経営における軸

- ① 「成長」 ↔ 「停滞／衰退」
- ② 「提供するモノ／サービスが変化」
↔ 「提供するモノ／サービスが不変」
- ③ 「変化に能動的」 ↔ 「変化に受動的」

B
組織の性格における軸

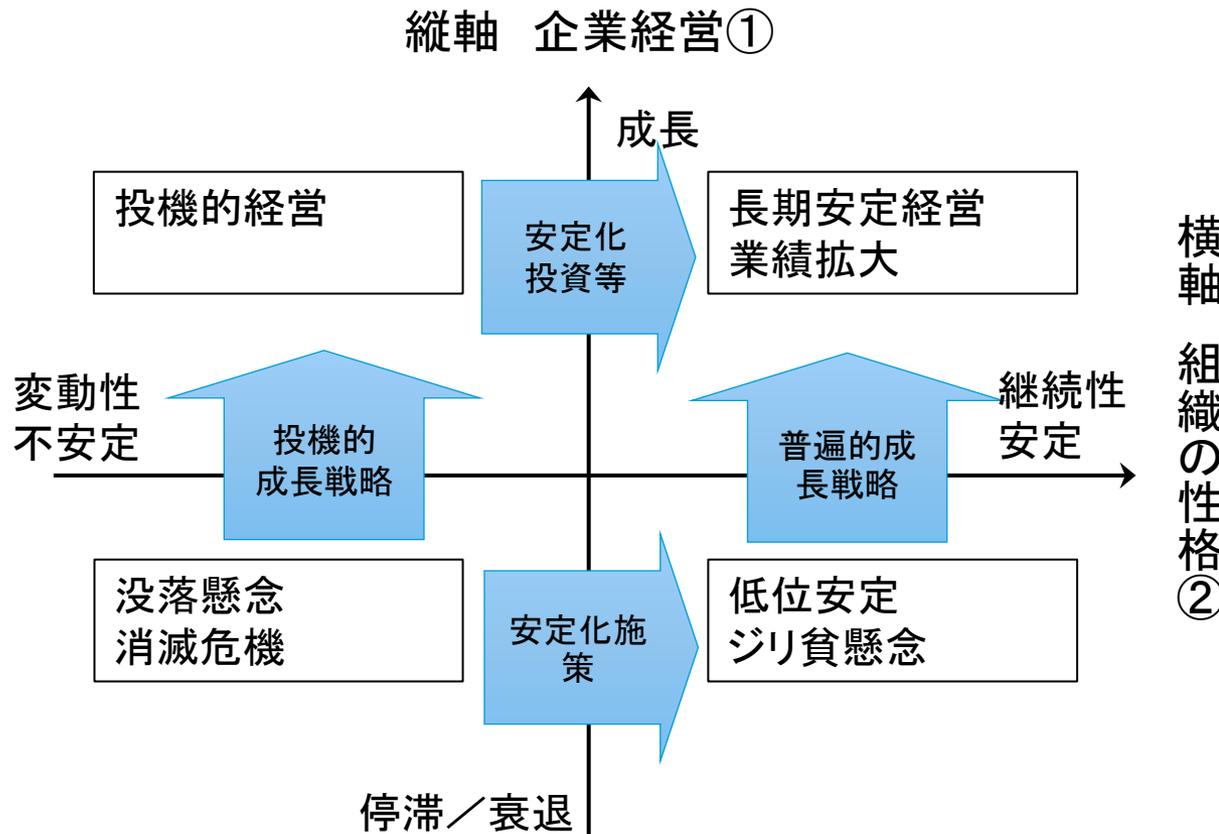
- ① 「バランス」 ↔ 「アンバランス」
- ② 「継続性(安定)」 ↔ 「変動性(不安定)」
- ③ 「建設的批判」 ↔ 「抑制的批判」
- ④ 「利益分配型」 ↔ 「利益蓄積型」

C
個人の指向における軸

- ① 「安心」 ↔ 「不安」
- ② 「未来指向」 ↔ 「過去指向」
- ③ 「前向き」 ↔ 「後ろ向き」

「企業」に関する健全化マップ ①

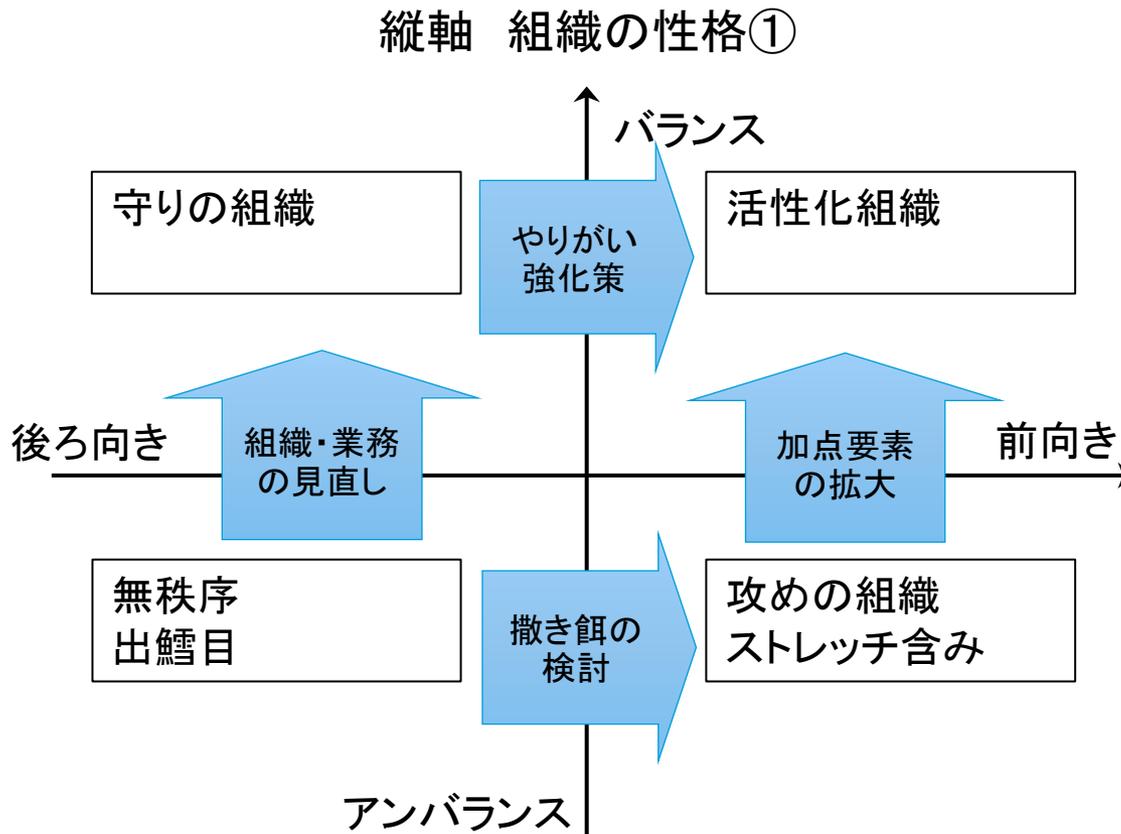
例示した軸から2つを選定してマップを作成する。ここでは、企業経営①（成長）と組織の性格②（継続性）を採用する。



このマップでは、不安定で停滞もしくは衰退した状況から企業経営を長期的に安定させる道筋が示されている。この時点では抽象度が高いが、具体策に向けての検討としては、例えば、安定化施策として全社施策を考えるか特定部門の施策を考えるかなどを明確にしていく必要があるが見えてくる。

「企業」に関する健全化マップ ②

組織の性格①（バランス）と個人の指向③（前向き）を採用する。



横軸
個人の指向③

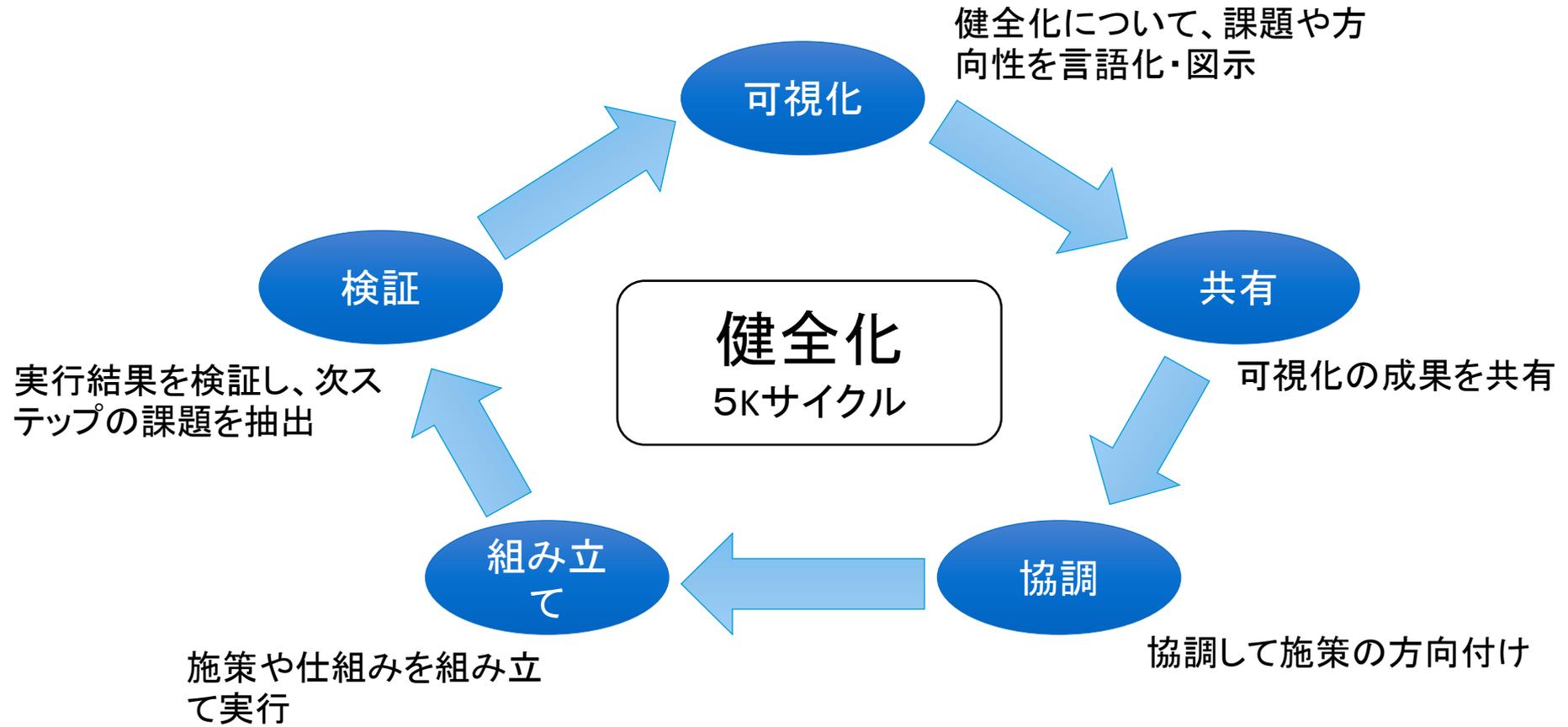
このマップでは、組織的なバランスの取り方によってモチベーション向上のための施策にバリエーションができることが見えてきた。
また、バランスのとれた組織にするには全面的な強化が必要だが、初期的には組織や業務を見直すことが必要になることの気付きが得られた。

“健全化”マップによる気付き

- “健全化”マップ作成では、素晴らしいマップが出来上がる訳ではないが、マップ作成の過程を通じて、課題改善に向かう議論が活性化することが実感できた。
 - マップ作成のための議論を通じて、参加する人それぞれの考えの方向性や価値観が表出化され、相互理解が深まる。
 - ある程度議論した段階で、2軸のどちらかを捉えて細分化したマップを作成してみることも面白いと思われる。
 - テーマアプローチでは、軸の設定段階で課題解決の本質について仮説を設けることが必要になり、議論のウォームアップ効果がある。
 - 構造化アプローチでは、議論に入る前に軸のバリエーションを考える段階で検討の方向性や前提となる価値観を共有できる。

“健全化”プロセス 5Kサイクル

- “健全化”マップ作成の効果から、価値観の共有を柱とした新しい“健全化”プロセスを考案した。全て頭文字がKであることから5Kサイクルと仮称する。
- “健全化”マップは、特に「可視化」「共有」「協調」において有効なツールになるものと想定している。



3. 今後の方向性

今後の活動について

- ITは変革期を迎えている。このような節目にあたり、研究会では、どのような“健全化”が求められるか自由に議論する場を持ちたい。

定例会の開催

2ヶ月に1回程度、定例会を開催し、方向性や個別それぞれの活動成果の交換等を行い研究会全体の活性化を図る。

アンケート調査

2018年度に実施した「指標に関するアンケート」などを基本として、健全化に纏わる今日的な課題と動向について各方面の意見を収集し取りまとめる。

健全化に係る事例研究

健全化に関係するベタープラクティスについてインタビュー調査を行う。また、施策の担当者と研究会参加者による意見交換を柱とするワークショップを企画するなど、健全化に資するノウハウや取り組みを収集し取りまとめる。

健全化プロセスの研究と普及

調査結果や事例を土台としながら、種々の活動を通して得た示唆を活かし、“健全化”マップや5Kプロセスを活用した健全化の活動や指標を用いた分析・改善の方法などを研究しまとめていく。

おわりに

- ご清聴ありがとうございました。
- 今後の活動に向けて、ご意見や情報提供、参加希望など受け付けます。事務局までご連絡ください。

ご清聴
ありがとうございました

